



Tiempos difíciles, operaciones claras

Por Daniel Susaeta

Director General del IDE Business School

Las operaciones de una compañía se concretan en el sistema operativo que utiliza para producir los bienes y servicios que ésta ofrece al mercado. Las características que estos productos poseen son el resultado de lo que los procesos —que están al interior de este sistema operativo— son capaces de realizar. Por ejemplo: características de homogeneidad o consistencia, es decir semejanzas en cuanto a especificaciones físicas como volumen, peso, densidad; otras de tiempo, como el tiempo de entrega; o aspectos de índole emocional como el trato, el respeto, la disponibilidad de servir; etc. Todas estas especificaciones deben estar perfectamente alineadas a la estrategia competitiva de la firma, es decir, a la manera específica de ser que ésta ha determinado para sobrevivir.

SISTEMAS OPERATIVOS EN ENTORNOS COMPLICADOS

En épocas de crisis, se incrementa la incertidumbre y, en última instancia, puede venir una disminución del volumen de la demanda. Este último efecto tiene repercusiones nefastas en la estructura de costes de toda compañía.

La primera alternativa de ajuste que a todos se nos viene a la cabeza consiste en reducir la capacidad productiva del sistema operativo de la firma y el recurso operativo en el que más fácilmente se puede aplicar dicha alternativa es el recurso humano. Lo vemos día a día en los recortes de prensa, en los que se anuncian importantes recortes de personal de firmas de todo tipo, a lo ancho del globo.

Evidentemente, toda compañía que opere a pérdida pone en riesgo su capacidad de supervivencia futura por la escasez de recursos económicos y/o la destrucción de valor. En muchos casos, es más difícil tomar este tipo de medidas con los otros tipos de recursos operativos existentes como las máquinas, los equipos auxiliares, la infraestructura física, etc., pues una vez que los hemos adquirido, deshacernos de ellos puede tomar algo de tiempo. Pero es importante recordar que, de todos los elementos operativos que existen en los sistemas de las diferentes firmas, el recurso humano es el más importante. Si se tienen los recursos económicos, la tecnología —expresada en la maquinaria, equipos, la infraestructura física— se puede adquirir. En cambio, la gente, lo que saben hacer, sus pautas de comportamiento, las decisiones que son capaces de tomar, son aspectos que son difícilmente transables en los mercados, dado que son elementos inherentes a cada ser humano y, gracias a Dios, la esclavitud fue abolida en el mundo hace más de un siglo... o esto queremos crear.

¿POR QUÉ AHORA GORDOS Y ANTES NO TANTO?

Diseñar, implementar, gestionar un sistema operativo para que alcance los niveles de perfección necesarios, no es una tarea fácil, ni es cosa de poco tiempo. Por tanto, antes de querer destruir la firma disminuyendo la cantidad de recursos en ella empleados, hay que meditarlo muy bien. Si existían recursos operativos en exceso en el sistema o que no aportaban valor, evidentemente conviene retirarlos. Pero la pregunta entonces es ¿qué hacían allí? Si sobran en la crisis, sobraban antes. Y la pregunta evidente ahora es ¿por qué los mantenía?... ¿Por descuido? ¿por qué antes sobraba el dinero?... No. Si esto estaba era por incompetencia de la alta dirección, pues todo sistema operativo —sea en épocas de crisis o no— no debe poseer recursos operativos sobrantes o que no aporten valor.

Ahora, es evidente que crisis económicas han existido en el pasado —estamos ahora en una de magnitud global— y existirán en el futuro, por lo que es deber de toda dirección prever en el diseño del sistema operativo elementos que den flexibilidad económica, es decir capacidad de maniobra, de tal forma que se adapte la estructura de costos del sistema operativo a la realidad vigente en cada momento del tiempo.

Estos planes de contingencia se deben generar a *priori*, es decir antes de que ocurran las cosas, y ellos deben contemplar tanto el impacto derivado de escenarios a la

“

De todos los elementos operativos que existen en los sistemas, el recurso humano es el más importante. Si se tienen los recursos económicos, la tecnología se puede adquirir.

”

baja como en el sentido opuesto, pues incrementos súbitos de la demanda pueden hacer colapsar a cualquier sistema operativo, con repercusiones negativas generalmente sobre el producto entregado al cliente: entrega tarde, el caos y la presión alteran la amabilidad, el respeto, es decir el trato que los recursos operativos humanos generan sobre el cliente.

¿QUIÉNES SOMOS? ¿A QUIÉN VENDEMOS? ¿CÓMO LO HACEMOS?

Dado que el elemento que provee la información vital para el diseño del sistema operativo de toda firma es la estrategia competitiva, se debe especificar, con sumo detalle en términos operativos, los resultados específicos que éste debe producir. Por ejemplo, una compañía que ha decidido adaptar toda su oferta a los gustos cambian-

tes de sus clientes como mecanismo de diferenciación ante su competencia, exige, por un lado, definir con precisión cuáles son los clientes que la empresa desea satisfacer, es decir las especificaciones detalladas del segmento de consumidores que desean atender; y los límites hasta los cuales el sistema operativo debe responder en esa búsqueda de adaptación de la oferta a lo que sus clientes quieren. Una vez que la firma ha definido esto, debe instaurar mecanismos que aseguren su cumplimiento irrestricto.

También tiene sentido identificar claramente en qué no será bueno el sistema operativo, es decir, en qué será mejor nuestra competencia. Esto es así debido a que, como bien dice Michael Porter, “el desempeño superior es consecuencia de la estrategia y de la eficacia operativa”. Pero hay que tener presente que estos elementos actúan de forma diferente: Porter define la estrategia como la creación de una posición única, diferente y valiosa por parte de una firma en una industria, y esto implica desarrollar un sistema de actividades diferentes y mejores que el de sus rivales. Este posicionamiento exige a la firma escoger una ubicación única, lo que implica renunciar a otras alternativas situacionales dentro del sector.

Para lograr la sostenibilidad de esta posición en el tiempo es necesario, además, conseguir un ajuste entre todas las actividades, de forma consistente y complementaria. La eficacia operativa es aquél elemento que permite a la firma desarrollar estas actividades mejor que sus rivales. Cuando escoges cómo deseas competir, decides en qué debe ser bueno tu sistema operativo y, al mismo tiempo, aceptas renunciar a otros atributos del mismo. Es decir que existen *trade-offs* en todo sistema operativo: ser mejor que los demás en el tiempo de entrega puede inhabilitarte para ser, al mismo tiempo, la alternativa más económica del mercado.

Sería ideal poder diseñar un sistema operativo que fuera absolutamente eficiente para todos los distintos atributos que los productos podrían tener. Pero esto, en el mundo físico de las operaciones, es muy difícil de obtener, por lo que es evidente que en algo seremos ineficientes. Esto no necesariamente es malo, pues también permite discriminar aquellos segmentos de consumidores que no deseamos atender. Un ejemplo es el Commerce Bank en Estados Unidos, que ha decidido competir por un servicio sobresaliente, pero paga por los depósitos de los clientes las tasas más bajas del mercado; esto consigue que los clientes que buscan mayor rentabilidad por sus depósitos vayan a la competencia y se queden allí y,

“

El sistema de mejora permanente es la herramienta evolutiva, es decir aquello que asegura la evolución de tus características competitivas hacia nuevos ámbitos.

”

a la vez, permite al Commerce Bank concentrar todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de su segmento objetivo —aquellos clientes que buscan el beneficio de un servicio espectacular— y, simultáneamente, dan menos importancia a la rentabilidad obtenida por sus depósitos. ¡Hay público para esto, aunque parezca increíble!

AL MAL TIEMPO.... EXCELENTE GESTIÓN

Aunque suene a perogrullada o cliché antiguo, toda crisis trae consigo oportunidades. También será el momento de aprovechar para fortalecer o ratificar las capacidades competitivas del sistema operativo de la compañía. En la coyuntura actual será posible adquirir tecnología a precios más favorables que antes: es un buen momento para salir de compras. Esta tecnología podría generar el desarrollo de nuevas competencias productivas que lleven a perfeccionar nuestros productos, e inclusive, producir nuevos atributos competitivos.

Como vemos, en palabras de Charles Darwin, sólo los más capaces sobrevivirán. La adquisición de nueva tecnología es una forma de desarrollar evolutivamente nuestros sistemas operativos. Pero no es la única. Nuestros sistemas de mejora permanente ¿están activos? ¿funcionan? O por efecto de la bonanza de épocas anteriores ¿se encuentran archivados en un baúl, cubiertos de telarañas, arrinconados en algún rincón de aquel cuarto que toda empresa tiene, donde almacena las cosas que ya no sirven? Nuevamente, ¿por qué esperamos a la crisis?

El sistema de mejora permanente es la herramienta evolutiva, es decir aquello que asegura la evolución de tus características competitivas hacia nuevos ámbitos, en los que se apalancan las capacidades de supervivencia del mañana. Es el mecanismo mediante el cual la compañía adquiere elementos diferenciadores frente a la competencia y mantiene a la firma en la ventaja que asegura la preferencia de sus consumidores. El recurso operativo fundamental de todo sistema de mejora permanente, nuevamente, es el recurso humano. Las metodologías, reglas, mecanismos que desencadenan los procesos de rediseño y mejora de las operaciones son los elementos que le dan forma. Pero quienes hacen el trabajo son las personas.

También será la ocasión para demostrar a nuestros consumidores la firmeza con la que mantenemos las características del servicio o las especificaciones de los productos alineados a aquello que les hemos manifestado en nuestra promesa comercial. Algunos consumidores

podrán apreciar la firmeza de esas promesas y el cumplimiento que de ellas hace nuestro sistema de operaciones.

En síntesis, la mejor receta desde las operaciones es, hoy más que nunca, concretar el deseo de ser mejores. Hacer realidad las especificaciones del servicio o los bienes, obteniendo ventajas concretas, válidas para los clientes, tangibles de tal forma que puedan comparar y apreciar el valor que la firma les da. La crisis en los consumidores les obliga a ser más selectivos cuando gastan sus recursos. Aquellas firmas que mejor hagan aquello que el cliente quiere tendrán mejores posibilidades de obtener estos recursos y así tener los medios que ayuden a su supervivencia.



EL AUTOR

Daniel Susaeta Vásquez ha realizado sus estudios de Doctorado en Management Sciences en ESADE Business School de España y tiene el grado de MBA por el IDE Business School de Ecuador. Es Ingeniero de Producción por la Universidad EAFIT de Colombia. Actualmente es Director General del IDE Business School, donde también es profesor de Dirección de Operaciones. Es además Gerente General de Editorial Susaeta, Ecuador.